

# Creando valor a través de la estrategia de operaciones y suministro.

## Creating value through the operational and supply strategy.

Romina Giselle Burgos Bazán\*; Jaijasiel Margarita Acuario Salcedo<sup>+</sup>;

Vicente Valentino Vanegas Rodríguez<sup>1,++</sup>

<sup>1</sup>Universidad Técnica de Babahoyo.

{rominaburgosbazan0801@gmail.com; jaijasielsofia@gmail.com}

vvanegas@utb.edu.ec}

**Fecha de recepción:** 19 de junio de 2019 — **Fecha de aceptación:** 10 de julio de 2019

**Resumen:** Las estrategias de operaciones y suministros (EOS) empleadas de acuerdo a las fortalezas y necesidades ayudan a las empresas a mejorar su competitividad y de forma consecutiva acrecentar su valor económico y organizacional. EOS está ligada a más estrategias tales como la estrategia competitiva y corporativa por ser de carácter general dentro de las organizaciones. En el presente trabajo se podrá constatar que varias de las empresas mundialmente reconocidas y exitosas aplican estrategias de operaciones y suministro.

**Palabras clave** — *Estrategia de operaciones y suministro, economía, organización.*

**Abstract:** The strategy of operations and supplies used according to the strengths and needs help the companies to improve their competitiveness and consecutively increase their economic and organizational value. The Operations and Supply strategy is linked to more strategies such as the competitive and corporate strategy because it is of a general nature within the organizations. In the present work it will be possible to verify that several of the world recognized and successful companies apply strategies of operations and supply.

**Index Terms** — *Operations and supply strategy, economy, organization.*

## INTRODUCCIÓN

La presente investigación trata sobre la estrategia de operaciones y suministros y cómo pueden dar valor a las empresas, hoy la globalización y otros múltiples desafíos, exigen a las empresas estar en constante mejora.

“Todos somos unos genios. Pero si juzgas a un pez por su habilidad de escalar un árbol, vivirá su vida entera creyendo que es estúpido”. (Albert Einstein)

Todas las organizaciones a nivel global sin importar a que actividad se dedique ya sea desde crear un producto o vender un servicio, se enfrentan múltiples dimensiones competitivas. Y la realidad es que no podrán afrontarlas todas, ni tampoco ser la mejor opción en todo, por lo tanto, deben enfocarse en cuál o qué cosa es lo mejor que tienen o pueden hacer y mantenerse en ser líderes en la carta a favor que tengan.

Las estrategias aplicadas de forma correcta generan resultados positivos en las empresas, pero para ello se debe tener en claro cuáles son las fortalezas y oportunidades que posee la organización. Se debe partir desde ese punto para plantear que operaciones necesitan ser mejoradas y de tal forma lograr obtener el mayor beneficio.

La estrategia de operaciones y suministro se ha convertido en la parte elemental de las organizaciones más exitosas a nivel mundial, en donde sus resultados se ven directamente reflejados en el aumento de la competitividad.

## METODOLOGÍA

La metodología aplicada en la presente investigación es de carácter bibliográfico. El material informativo que se ha utilizado ha sido libros, revistas, artículos y sitios web oficiales con trayectoria.

Donde la información recolectada fue planteada desde una perspectiva estructurada, sistemática y profesional.

\*Estudiante, Universidad Técnica de Babahoyo.

<sup>+</sup>Estudiante, Universidad Técnica de Babahoyo.

<sup>++</sup>Ingeniera en Gestión Empresarial, Magister en Administración de Empresas.

## RESULTADOS

### *La estrategia*

La estrategia se entiende como el camino que se va a seguir para lograr los objetivos trazados. Requiere pensamiento y nuevas ideas. El enfoque de estrategia incluye reevaluación permanente de la capacidad para responder efectivamente al ambiente cambiante del negocio; incluye igualmente procedimientos para mejorar desempeños internos mediante el aprovechamiento de fortalezas, y para manejar los retos del contexto y aprovechar las oportunidades. (León, 2013).

Las estrategias son un punto clave dentro de la organización, administración y control de las operaciones de todas las entidades a nivel global, a través de las estrategias se puede identificar cual es el punto norte y sur, hacia donde se quiere ir, y qué se quiere lograr; y plantear posibles métodos o formas de cómo cumplir los objetivos trazados.

### *Estrategia de operaciones y suministro*

La estrategia de operaciones es un plan a largo plazo en el que se enmarcan las acciones a realizar, necesarias para alcanzar los objetivos fijados. Se basa en el uso adecuado de los recursos de la empresa, requiere de un análisis del entorno y del mercado, y su cometido es el de mejorar la competitividad de la compañía. (Retos en Supply Chain, 2017).

Uno de los principales objetivos dentro de una organización es mejorar el nivel de competitividad, para ello es necesario emplear múltiples herramientas y estrategias entre ellas se encuentra; la estrategia de operaciones, su aplicación es en un periodo a largo plazo, en donde busca como resultado el manejo óptimo, eficiente y eficaz de los recursos humano y bienes tangibles e intangibles de la institución.

La estrategia de operaciones y suministro se ocupa de establecer las políticas y los planes generales para utilizar los recursos de una empresa de modo que apoyen de forma más conveniente su estrategia competitiva a largo plazo. La estrategia de operaciones y suministro de una empresa es global porque está integrada a la estrategia corporativa. La estrategia implica un proceso de largo plazo que debe fomentar un cambio inevitable. (B. Chase, Jacobs, & Aquilano, 2009).

La óptima utilización de los recursos genera cambios positivos dentro de la economía de una empresa, por

lo tanto, no deja de ser imprescindible el cuidado y el debido manejo de los suministros y operaciones. La estrategia de operaciones y suministros consiste en la elaboración y aplicación de normas y métodos que apoyen al cumplimiento de la estrategia competitiva.

### *Relación de la estrategia de operaciones y suministro con otras estrategias.*

#### **Estrategia competitiva**

Estrategia competitiva examina la forma en que una empresa compite con mayor eficiencia y fortalece su posición en el mercado. Toda estrategia se da dentro del contexto de las reglas del juego que rigen el comportamiento competitivo conveniente para la sociedad y que provienen de las normas éticas y de la política gubernamental. (Porter, 2015).

Es de vital importancia que las compañías o sociedades se adapten a los cambios que se generan con gran frecuencia en el mercado global; porque existe una competencia constante, y dando efecto a que las empresas deban mejorar cada una de sus acciones, operaciones y decisiones de forma permanente; y no solo con el fin de mejorar su situación económica, sino para poder mantener la empresa en marcha.

#### **Estrategia corporativa**

Pero a su vez, la estrategia de operaciones y suministro también está ligada a la estrategia corporativa, debido a que dicha estrategia es de carácter integral dentro de una empresa.

La estrategia corporativa es un proceso de organización, en muchos aspectos inseparable de la estructura, el comportamiento y la cultura de la empresa en la que se desarrolla. Sin embargo, podemos abstraer del proceso dos aspectos importantes, interrelacionados en la vida real, pero separables para los fines del análisis. A la primera de ellas podemos llamar formulación, a la segunda implementación. (Andrews, 1971).

Se ha convertido en parte de la médula espinal la estrategia corporativa en las organizaciones debido a que maneja de forma completa las relaciones con el mercado. Opera detalles elementales desde su estructura hasta la cultura.

#### *Aplicación de estrategias*

Se vive una época donde las cosas son muy cambiantes, y la información del otro lado del planeta está disponible en segundos, con solo poseer un dispositivo tecnológico e internet. Todas las

tareas o necesidades de los seres humanos cada día se hacen más fácil de satisfacer y en menor tiempo, lo cual genera presión a todas las organizaciones a nivel mundial en donde están obligadas a alinearse a dichas necesidades y cambios, porque si presentan negatividad a evolucionar así mismo va a aumentar probabilidad de ser la próxima empresa en finalizar sus operaciones.

Las grandes compañías mundiales, han surgido en un abrir y cerrar de ojos, acumulando grandes capitales. Existiendo como denominador común; la aplicación de estrategias.

Para comprender la relación que existe entre la aplicación de estrategias en una organización y su éxito, se debe conocer las definiciones de cadena de suministro y propuesta de valor.

### ***Cadena de suministro***

El concepto de Cadena de Suministro hace referencia al control y seguimiento de todas las operaciones realizadas sobre el producto, desde las materias primas hasta la entrega como producto terminado al cliente. (Martín-Andino, 2006).

La gestión de cadena de suministro como la gestión de coordinación e integración de las actividades de la cadena de valor que comprenden el desarrollo de productos o servicios, para lograr adecuados niveles de competitividad en forma sostenida. (Loppacher, 2013).

Se puede evidenciar que la cadena de suministro influye en la propuesta de valor, y de tal forma poseer apropiados niveles de competitividad.

### ***Propuesta de valor***

La propuesta de valor es el factor que hace que un cliente se decante por una u otra empresa; su finalidad es solucionar un problema o satisfacer una necesidad del cliente. Las propuestas de valor son un conjunto de productos o servicios que satisfacen los requisitos de un segmento de mercado determinado. En este sentido, la propuesta de valor constituye una serie de ventajas que una empresa ofrece a los clientes. (Osterwalder & Pigneur, 2011).

### ***Propuesta de valor y estrategias de operaciones***

En el siguiente gráfico se demuestra que detrás de toda propuesta de valor existe una estrategia de operaciones:

**Gráfico N° 1:** Relación entre la propuesta de valor y la estrategia de operaciones

Propuesta de valor			Estrategia de operaciones		
Marcar	tendencia	en	Zara	Rapidez en el mercado	
Innovación del producto			Apple	Externalización	
Precios bajos			Walmart	Eficiencia en costes	
Disponibilidad en amplia selección de productos			Amazon	Eficiencia y fiel cumplimiento	

(Corral, 2018)

El cuadro anterior muestra la relación que posee entre la propuesta de valor y la estrategia de operaciones, y cómo funciona en marcas reconocidas a nivel mundial. La propuesta de valor de Zara es marcar tendencias de moda y su estrategia es la rapidez en el mercado. Apple su propuesta de valor es la innovación en sus productos y la estrategia de operaciones la externalización. Walmart ofrecer precios bajos es su propuesta de valor y la eficiencia en costes es la estrategia de operaciones. Y Amazon la tienda electrónica conocida como la más grande del mundo su propuesta de valor consiste en tener una amplia disponibilidad y selección en productos y su estrategia de operaciones es ser eficiente y fiel en el cumplimiento.

Todas las empresas antes mencionadas son de gran trayectoria y reconocimiento en el mercado. Datos que son corroborados en los cuadros que a continuación se muestra que es el ranking anual de Interbrands de las marcas más valiosas del mundo en el año 2018, Zara, Apple, y Amazon están dentro de dicho listado.

Apple ocupando el primer lugar siendo su capital de \$214.480 millones de dólares, Amazon el tercero con un capital de \$100.764 millones de dólares y Zara el puesto número veinticinco siendo su capital de \$17.712 millones de dólares.

**Gráfico N° 2:** Ranking anual de Interbrands de las 100 marcas más valiosas del mundo del año 2018.

Posición N°	Marca	% Capital aumento de capital	\$ Capital (año 2018)
1	Apple	16%	214,480 \$m
2	Google	10%	155,506 \$m
3	Amazon	56%	100,764 \$m
4	Microsoft	16%	92,715 \$m
5	Coca-Cola	-5%	66,341 \$m
6	Samsung	6%	59,890 \$m
7	Toyota	6%	53,404 \$m
8	Mercedes Benz	2%	48,601 \$m
9	Facebook	-6%	45,168 \$m
10	Mc Donald's	5%	43,417 \$m
11	Intel	10%	43,293 \$m
12	IBM	-8%	42,972 \$m
13	BMW	-1%	41,006 \$m
14	Disney	-2%	39,874 \$m
15	Cisco	8%	34,575 \$m
16	General Electric	-26%	32,757 \$m
17	Nike	11%	30,120 \$m
18	Louis Vuitton	23%	28,152 \$m
19	Oracle	-5%	26,133 \$m
20	Honda	4%	23,682 \$m
21	SAP	1%	22,885 \$m
22	Pepsi	2%	20,798 \$m
23	Chanel	New	20,005 \$m
24	American Express	8%	19,139 \$m
25	ZARA	-5%	17,712 \$m
26	J.P. Morgan	12%	17,567 \$m
27	IKEA	-5%	17,458 \$m
28	Gillette	-7%	16,864 \$m
29	Ups	3%	16,849 \$m
30	H&M	-18%	16,826 \$m

(Interbrand, 2018)

### ***La utilización de estrategias de operaciones y suministro en varias marcas exitosas a nivel mundial:***

#### **Apple**

Apple es una empresa estadounidense, su marca es reconocida a nivel mundial, se dedica a la venta de productos tecnológicos tales como celulares, computadoras, entre otros. Además de ofrecer también servicios como es la venta de música de forma online y otros adicionales.

El triunfo comercial de Apple se basa en parte en

la externalización de su producción de electrónica de consumo a Asia. Basándose en un extenso trabajo de campo el principal exportador de China, Foxconn, propiedad de los taiwaneses. (Chan, Pun, & Selden, 2013).

Apple fija precios altos para iPhones y iPads, incrementando sus ganancias al cobrar un sobreprecio, en vez de bajar sus precios para llegar a más clientes. Por ejemplo, entre abril de 2010 y marzo de 2011, el beneficio por unidad de los iPhones de Apple fue entre 49% y 58% del precio. (Don O'Brien, 2015).

Debido a que la empresa Apple distribuye las tareas de fabricación de sus productos utilizando la externalización como estrategia de operaciones en países en donde sus costos son drásticamente reducidos y a pesar de que sus productos sean vendidos a elevados precios en el mercado se obtiene ganancias muy positivas para la empresa, llegando a ganar más de la mitad de su precio de venta por cada unidad.

#### ***La externalización o outsourcing***

El outsourcing, tercerización o externalización, por su traducción al español, es un neologismo anglosajón, utilizado para describir a la subcontratación o transferencia de ciertas áreas funcionales de un negocio a una empresa externa, lo que permite que el empresario se dedique a su actividad principal y que terceros especializados cubran las actividades que no son importantes, pero sí necesarias. (Comisión Representativa ante Organismos de Seguridad Social, 2015).

Básicamente se trata de una modalidad, según la cual determinadas organizaciones, grupos o personas ajenas a la compañía son contratadas para hacerse cargo de "parte del negocio" o de un servicio puntual dentro de ella. La compañía delega el gerenciamiento y la operación de uno de sus procesos o servicios a un prestador externo - Outsoucer-, con el fin de agilizarlo, optimizar su calidad y/o reducir sus costos. (Mora & Schupnik, 2009).

En los enunciados anteriores se define a la externalización o también conocida como outsourcing, estrategia aplicada por la empresa más exitosa del mundo en el año 2018.



## **Zara**

Zara es una de las principales empresas de moda internacional. Pertenece a Inditex, uno de los mayores grupos de distribución del mundo. El cliente es el centro de nuestro particular modelo de negocio, que integra diseño, fabricación, distribución y venta, a través de una amplia red de tiendas propia. (Zara, 2019).

Amancio Ortega, el fundador de Inditex y hoy dueño de una fortuna cercana a los US\$79.400 millones según Forbes, inauguró el primer local de Zara en 1975, tras darse cuenta de que podía manejar el negocio mejor que los minoristas que distribuían su ropa. Inditex empezó a internacionalizarse en 1988, pero se negó a seguir la tendencia de otros fabricantes a desplazar su producción a Asia. Ortega mantuvo las decisiones de diseño, fabricación y distribución centralizadas en Arteixo. Ninguna de sus ocho marcas, entre ellas Zara, Pull & Bear, orientada a los jóvenes, y Massimo Dutti, gasta en publicidad. (Kowsmann & Moise, 2016).

## **Rapidez en el mercado**

Una fórmula de Inditex para acelerar la producción es fabricar 60% de su ropa en España y países cercanos. Cadenas minoristas estadounidenses como J.C. Penney Co. están recurriendo a proveedores en América Central en desmedro de los asiáticos. Eso, junto con una racionalización del diseño y la logística, ha reducido el tiempo de entrega de algunos artículos de la marca J.C. Penney desde 10 meses a cerca de ocho meses, informó la compañía. Gap Inc., el ex líder del sector cuyas ventas han permanecido estancadas durante la última década, ha trasladado parte de sus operaciones de manufactura de Asia al Caribe y acelerado la concepción de algunas prendas, a veces aprobando su producción dentro de 24 horas. (Kowsmann & Moise, 2016).

Zara ha mostrado ser la más rápida en el mercado, y su rapidez consiste en que la distribución de sus prendas sea casi directa, la mercadería elaborada va directo a los almacenes para ser vendidas.

## **Walmart**

La simple idea de vender más por menos, se ha convertido en los últimos 50 años en el minorista más grande del mundo. Cada semana, más de 275 millones de clientes y miembros visitan nuestras más de 11,300 tiendas en 58 banners en 27 países y sitios web de comercio electrónico en 10 países.

Con ingresos en el año fiscal 2019 de \$ 514,4 mil millones, Walmart emplea a más de 2.2 millones de asociados en todo el mundo. Walmart sigue siendo un líder en sostenibilidad, filantropía corporativa y oportunidades de empleo. (Walmart, 2019).

## **Eficiencia en costes**

En efecto, Walmart y sus seguidores fijan el precio a partir de su poder de negociación con proveedores y de su poder de fijar precios en el mercado ante sus competidores y consumidores. Sin embargo, ¿Cómo lo hacen? y ¿Cuál es el determinante de los precios al consumidor? Para contestar esta pregunta, lo primero que debemos considerar es que Walmart adquiere cada uno de sus productos a un precio determinado, es decir, en un momento determinado adquiere un mismo producto a un precio. No adquiere el producto a precios diferenciados. (Vargas Sánchez & M. Rodríguez, 2013).

## **Amazon**

Amazon es la tienda online más importante de todo el mundo. Se trata del icono más representativo del e-commerce y de una de las webs más frecuentadas por los usuarios de medio planeta. Cuenta con un catálogo repleto de productos de todos los tipos y sectores y con precios y condiciones que suelen atraer las miradas de todos los usuarios, sean aquellos que acostumbran a comprar en Internet como aquellos que no lo han hecho nunca. (NeoAttack, 2018).

## **Eficiencia y fiel cumplimiento**

Ellos se encargan de la logística y envío a cambio de una comisión por la venta. Con ello cubren las áreas: Business-to-consumer (B2C), business-to-business (B2B) y consumer-to-business (C2B). (Aparicio de Castro, González Valenzuela, & Zorrilla Calvo, 2017)

Amazon se dedica a ser intermediarios en la comercialización, y trata de abarcar todos los canales de consumidor a empresa, de empresa a empresa y de empresa a consumidor.

El elemento clave para que esto funcione son los centros de distribución que tienen repartidos por todo el mundo. Tienen alrededor de 77 almacenes, 37 de ellos en EEUU, dando empleo a cientos de trabajadores en cada uno. Ahí se recogen, colocan y distribuyen los pedidos para dar cobertura a todo el mundo. Esto se ha convertido en algo fundamental para poder desarrollar iniciativas como Amazon Fresh (<https://fresh.amazon.com>) venta de productos

frescos, las entregas en el mismo día con el servicio Prime Now (<https://primenow.amazon.com>), o el último reto de Amazon, una cadena de suministro global con la que controlar la red de transporte y todos los flujos de los productos. Esto último se conoce como el proyecto “Dragón Boat”. (Aparicio de Castro, González Valenzuela, & Zorrilla Calvo, 2017).

Amazon se encuentra en constante estudio sobre cómo mejorar la distribución de los productos que ofrecen, y seguir manteniéndose como líderes, al encontrarse un paso delante de la competencia.

## CONCLUSIONES

La competitividad es la característica principal que deben poseer las empresas, en el mundo actual quien no compite está destinado a fracasar, ofrecer facilidades y descubrir las necesidades de los clientes es el fin principal de toda organización. Las empresas necesitan aplicar estrategias fundamentadas de acuerdo a las fortalezas que posea y las oportunidades que se presenten en el mercado.

Todas las organizaciones tienen la necesidad y obligación de aplicar estrategias de operaciones y suministro, pero existen dimensiones competitivas que las obliga a crear estrategias de operaciones y suministro de acuerdo a las variables a las que se encuentren expuestas.

Existe la falacia en las mayorías de las empresas que la estrategia principal es ofrecer precios bajos. Apple es una empresa mundialmente reconocida y con un capital bastante eminente, su estrategia no consiste en precios bajos, pero sí se enfoca en que sus costos sean bajos y debido a la popularidad y prestigio que posee su marca vende sus productos y servicios a precios onerosos. Entonces queda al descubierto que no todas las empresas deben aplicar la misma estrategia.

Y además es importante que antes de establecer una estrategia de operaciones y suministro se debe tener en claro cuál es la propuesta de valor que posee la empresa para los clientes, la cual debe ser fuerte para poder cautivar a los compradores, y estar en constante mejoramiento, con el fin de convertirse en líderes en la propuesta de valor que posean.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Andrews, K. R. (1971). Concept of corporate strategy.
- Aparicio de Castro, G., González Valenzuela, M., & Zorrilla Calvo, P. (2017). Transformación digital de la cadena de suministro para una distribución omnicanal: La experiencia de Amazon. Universidad del País Vasco, 103-110.
- B. Chase, R., Jacobs, F., & Aquilano, N. (2009). ADMINISTRACIÓN DE OPERACIONES producción y cadena de suministro. MCGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A DE C.V.
- Chan, J., Pun, N., & Selden, M. (2013). La política de la producción global: Apple, Foxconn y la nueva clase obrera de China. ResearchGate.
- Comisión Representativa ante Organismos de Seguridad Social. (2015). Outsourcing. Instituto Mexicano de Contadores Públicos.
- Corral, Á. C. (2018). Cómo hacer de la cadena de suministro un centro de valor. Marge Books.
- Don O'Brien, F. (Septiembre de 2015). coreecon. Obtenido de coreecon: <https://www.core-econ.org/wp-content/uploads/2017/09/The-Economy-beta-SP-Unit-7.pdf>
- Interbrand. (2018). Raking Brands.com. Obtenido de Raking Brands.com: [https://www.interbrand.com/wp-content/uploads/2018/10/Interbrand\\_Best\\_Global\\_Brands\\_2018.pdf](https://www.interbrand.com/wp-content/uploads/2018/10/Interbrand_Best_Global_Brands_2018.pdf)
- Kowsmann, P., & Moise, I. (7 de Diciembre de 2016). La velocidad, clave del éxito de Zara. LA NACIÓN.
- León, C. R. (2013). La importancia de la estrategia corporativa en el desarrollo del producto: una propuesta. Pensamiento & Gestión, 182-205.
- Loppacher, J. S. (2013). Compitiendo a través de la cadena de valor del negocio. Temas Grupo Editorial.
- Martín-Andino, R. (2006). EOI escuela de negocios. Obtenido de EOI escuela de negocios: <file:///C:/Users/HP/Downloads/componente45144.pdf>
- Mora, F., & Schupnik, W. (2009). Outsourcing & Benchmarking. El Cid Editor | apuntes.
- NeoAttack. (2018). NeoAttack. Obtenido de NeoAttack: <https://neoattack.com/neowiki/amazon/>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). Generación de modelos de negocio. Tim Clark.
- Porter, M. E. (2015). Estrategia Competitiva:

Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. Grupo Editorial Patria.

- Retos en Supply Chain. (10 de Enero de 2017). EAE Business School. Obtenido de EAE Business School: <https://retos-operaciones-logistica.eae.es/en-que-consiste-una-estrategia-de-operaciones/>
- Vargas Sanchez, G., & M. Rodriguez, C. (2013). Universidad Autónoma de México. Obtenido de Universidad Autónoma de México: <http://www.economia.unam.mx/profesores/gvargas/minoristas.pdf>
- Walmart. (2019). Walmart. Obtenido de Walmart: <https://corporate.walmart.com/our-story>
- Zara. (2019). Zara. Obtenido de Zara: <https://www.zara.com/ec/es/z-compania-11391.html?v1=11112>